



## N ° 5 : Intelligence économique : la nouvelle arme de la compétition commerciale, technologique et culturelle

*Collection coordonnée par Jacques ARNOL STEPHAN*

**« Tout ce qui a été fait de grand dans ce monde a été  
fait au nom d'espérances exagérées.**

***Tout ce qu'un homme est capable d'imaginer,  
d'autres hommes sont capables de le réaliser. »***

Jules VERNE, né à Nantes le 8 février 1828

**Texte rédigé par Eric DENECE, Directeur du Centre  
Français de Recherche sur le Renseignement**



**Institut de Locarn – Kerhunou – 22340 LOCARN**  
Tél : 02.96.57.42.42 – Fax : 02.96.36.63.86  
e.mail : [administration@institut-locarn.com](mailto:administration@institut-locarn.com)

La crise économique est là. Quand on regarde aujourd'hui les discours tenus il y a un ou deux ans par de nombreux acteurs — ou commentateurs — de la vie économique, on peut penser que cette crise n'était pas prévue. Était-elle imprévisible ? A Locarn, nous ne le pensons pas. Ceux qui ont fréquenté régulièrement, au cours des dix dernières années, nos rencontres et thématiques savent que nous avons très largement anticipé cette crise. Sommes-nous plus "intelligents" que d'autres ? Ou n'est-ce pas simplement que nous avons à cœur de garder les yeux ouverts et de regarder le monde tel qu'il est, en faisant appel aux esprits les plus libres pour nous éclairer ?

Dans cette période où l'incertitude domine, où les "prédictions" ressemblent plus, par leur inconstances, aux augures de Madame Irma qu'au résultat d'une démarche réelle et sérieuse de recueil et d'analyse de l'information, nous avons voulu faire le point sur cette nouvelle discipline que l'on nomme "l'Intelligence économique". Intelligence est à prendre ici au sens de "l'Intelligence Service" chère aux amateurs de John Le Carré ! Discipline de l'information, mais aussi de l'influence, aux méthodes issues du monde du renseignement, l'Intelligence Economique est, nous dit Eric Dénécé, la nouvelle arme de la compétition économique. En ces temps de crise, il nous a semblé utile que vous, entrepreneurs et autres acteurs du développement économique de notre région, connaissiez les pratiques de cette "arme".

Nous avons demandé à Eric Dénécé, éminent spécialiste de ces questions, membre du Comité Stratégique de notre Institut, et qui dirige le Centre Français de Recherche sur le Renseignement ([CF2R](#)), de rédiger un Cahier Jules Verne, pour nous éclairer sur ce sujet. Eric a volontiers accepté de le faire. Qu'il en soit remercié !

Jacques Arnol-Stéphan  
Coordinateur des Cahiers Jules Verne

*NOTA : Voir à la fin du Cahier les présentations d'Eric Dénécé et du CF2R*

## PREAMBULE

La compétition économique à laquelle nous assistons depuis le début des années 1990 est une réalité sans cesse plus forte. Elle oppose simultanément les entreprises entre elles et les Etats entre eux, et ces deux niveaux d'affrontement influent l'un sur l'autre. Par ailleurs, depuis peu, les collectivités locales sont soumises à la notion de performance et les territoires sont eux-mêmes entrés en compétition.

En raison de l'accroissement de l'intensité concurrentielle, ces trois catégories d'acteurs prennent conscience que les lois du marché et de la libre concurrence sont de moins en moins respectées. D'où le recours à de nouvelles pratiques d'information et d'influence, issues du monde du renseignement et connues sous le nom d'intelligence économique.

Depuis plusieurs années, les Etats adaptent leur dispositif "d'intelligence" à la compétition économique et culturelle. Ils n'hésitent pas, lorsqu'ils en ont les moyens, à précéder et à appuyer leurs acteurs économiques en créant les conditions favorables à leur action.

Les entreprises, pour vaincre la concurrence appliquent des méthodes issues du renseignement ou inspirées de la stratégie militaire et recrutent des anciens des services.

Enfin, la mise en place d'une politique publique d'intelligence économique et territoriale a permis de contribuer efficacement à l'amélioration de la compétitivité du tissu économique national

Il y a donc aujourd'hui rencontre, interpénétration et percussion des sphères d'intérêt et d'action des Etats, des entreprises et des territoires. D'où l'affirmation des notions d'intelligence économique, de sécurité économique et de patriotisme économique.

C'est pourquoi il est important de comprendre comment les forces économiques d'un pays s'organisent pour faire de l'information un instrument de développement économique et de défense de ses intérêts vitaux, d'autant que la crise économique dans laquelle nous venons d'entrer risque d'accroître, davantage encore, la lutte pour l'accès aux marchés mondiaux.

## **SOMMAIRE**

### **LA COMPETITION ENTRE ETATS**

**Nouveaux intérêts et nouvelles stratégies géoéconomiques des Etats**  
**La compétition pour l'indépendance technologique, clé de la souveraineté**  
**Guerres d'influence en amont des marchés**  
**Le renseignement d'Etat au service de l'économie**

### **LA COMPETITION ENTRE ENTREPRISES**

**Les acteurs économiques dans la tourmente de la compétition géoéconomique**  
**L'information, matière première de la compétition économique**  
*La business intelligence*  
*L'e-business intelligence*  
*La CRM intelligence*  
**L'information, arme des affrontements économiques**

### **LA COMPÉTITION ENTRE TERRITOIRES**

**La perspective des collectivités territoriales : maîtriser l'information pour assurer la prospérité et l'emploi**  
**La vision de l'entreprise : comprendre le territoire pour s'y développer**  
**La nécessité de nouveaux maillages entre Etat, entreprises et collectivités territoriales**

### **UNE NOUVELLE DISCIPLINE DU MANAGEMENT ?**

**L'enjeu essentiel de la maîtrise de l'information**

*Les origines de l'intelligence économique*

**Qu'est ce que l'intelligence économique ?**

**L'intelligence économique, adaptation des pratiques du renseignement à l'entreprise**

**La difficile reconnaissance de la filiation renseignement/intelligence en France**

### **ENSEIGNEMENTS**

### **BIBLIOGRAPHIE**

## **LA COMPETITION ENTRE ETATS**

Si la victoire du libéralisme sur le communisme a permis à l'économie de marché de s'imposer, ce succès a paradoxalement entraîné le retour du rôle de l'économie comme domaine principal de compétition entre les nations. On observe que la disparition de l'ennemi commun et l'acuité des enjeux commerciaux amènent de plus en plus fréquemment les Etats occidentaux à s'affronter sur de nombreux contrats internationaux

### **Nouveaux intérêts et nouvelles stratégies géoéconomiques des Etats**

Depuis 1991, on assiste ainsi au transfert de la conflictualité internationale du champ militaro-idéologique vers le champ économique et culturel ; les affrontements entre les Etats sont aujourd'hui essentiellement de nature commerciale et tournent autour de l'exportation d'un modèle de société au sens large.

Ainsi, la conquête des marchés a pris la place des conquêtes territoriales. Les échanges commerciaux sont considérablement perturbés par l'interférence d'intérêts d'Etats, même si ceux-ci prônent le respect des lois du commerce mondial.

Depuis la fin de la Guerre froide, les Etats ont réorienté leurs moyens afin de répondre aux modifications de l'environnement. Cette évolution était absolument indispensable, car les enjeux économiques sont devenus pour eux d'une importance essentielle. En effet, les Etats doivent être capables de préserver :

- leur indépendance économique et culturelle, c'est à dire leur liberté d'action et le modèle de société qu'ils se sont choisis ;
- leur capacité à innover et à produire, grâce à une base industrielle et technologique solide ;
- leur prospérité et leurs ressources, lesquelles conditionnent leur capacité d'action mais aussi leur stabilité et leur cohésion interne ;
- leur sphère d'influence politique, économique ou culturelle, s'ils en ont une, qui leur confère leur rôle international.

Ce n'est qu'en préservant l'être et l'agir du collectif national que l'Etat assure sa pérennité et remplit son rôle. Le retour de l'économie comme principal terrain de la compétition entre les nations l'amène donc à protéger et à promouvoir les acteurs économiques nationaux (entreprises publiques ou privées, collectivités territoriales, groupements d'intérêt professionnel, associations et organisations non gouvernementales). Il s'agit autant de les protéger des menaces que de leur permettre de saisir toutes les opportunités de développement. Cela revient à adopter une triple logique de protection du patrimoine technique et industriel (savoir et savoir-faire), d'encouragement à l'innovation (création d'une infrastructure du savoir, seul gage de réussite des sociétés modernes) et de promotion des entreprises sur les

marchés étrangers (en garantissant aux entreprises l'accès libre et permanent aux marchés mondiaux).

## **La compétition pour l'indépendance technologique, clé de la souveraineté**

Dorénavant, la technologie est devenue l'un des enjeux majeurs de la compétition mondiale, pour des raisons économiques mais également parce que l'indépendance technologique est devenue la clé de la souveraineté. En effet, les technologies émergentes constituent un formidable levier d'innovation et leur maîtrise peut être dorénavant considérée comme aussi primordiale pour le statut de puissance que la capacité à projeter des forces militaires à l'échelle de la planète. La sécurité et l'indépendance des nations se trouvent désormais concernées par des technologies de pointe qui se révèlent être à la fois fondements et enjeux de pouvoir. En effet, l'acquisition d'avantages scientifiques et technologiques dans un certain nombre de secteurs-clés offre à ses détenteurs une position dominante sur la scène internationale. Un acteur qui découvre et exploite le premier une nouvelle technologie, s'approprie la maîtrise sur l'essentiel de ses applications et crée pour lui-même d'importants avantages industriels et commerciaux.

Longtemps apanage d'une minorité de domaines qualifiés de "secteurs de pointe" - le plus souvent de nature militaire et portés par la course aux armements - les hautes technologies sont désormais présentes dans tous les domaines industriels. En premier lieu, les NTIC sont au coeur des enjeux de pouvoir planétaires : plus que la force militaire, que la puissance économique ou que les ressources en matières premières, c'est la maîtrise des systèmes d'information et de communication qui crée les conditions les plus appropriées de la suprématie mondiale.

Il devient donc indispensable de parler de "technologies de souveraineté". Celles-ci recouvrent : les technologies de défense ; les technologies de l'aéronautique et de l'espace ; les technologies de l'énergie, en particulier le nucléaire ; les technologies du traitement du signal (télécommunications, informatique et électronique). D'autres technologies sont certes essentielles aux progrès de la connaissance et de l'humanité, mais elles n'apparaissent pas à proprement parler comme des technologies de souveraineté

Dans le nouveau contexte de compétition économique, les choix technologiques s'affirment comme des décisions stratégiques de première importance et la compétitivité des secteurs de pointe apparaît comme le premier indicateur de la capacité d'une économie ou d'une entreprise à tirer parti de l'innovation. Ces technologies et les politiques industrielles qui les sous-tendent apparaissent désormais comme un critère essentiel du dynamisme des nations et de leur place dans le monde moderne.

## **Guerres d'influence en amont des marchés**

En conséquence, la guerre pour le contrôle des technologies et des marchés mondiaux est devenue un fait déterminant et ses lignes de force orientent l'action des gouvernements.

Désormais, les Etats élaborent et mettent en œuvre des politiques de conquête à caractère économique et culturel. L'hégémonie se traduit par la volonté

d'imposer ses normes dans tous les domaines. Le recours aux expressions militaires pour décrire les attitudes géo-économiques est en particulier caractéristique du discours de l'Américain Edward Luttwak : *"les capitaux investis ou drainés par l'Etat sont l'équivalent de la puissance de feu ; les subventions au développement des produits correspondent au progrès de l'armement ; la pénétration des marchés avec l'aide de l'Etat remplace les garnisons militaires déployées à l'étranger, ainsi que l'influence diplomatique. Ces diverses activités - investir, chercher, développer et trouver un marché - sont également le lot quotidien des entreprises privées qui les exercent pour des motifs purement commerciaux. Mais quand l'Etat intervient, lorsqu'il encourage, assiste ou dirige ces mêmes activités, ce n'est plus de l'économie pure, mais de la géo-économie"*.

L'objet de la compétition économique est devenu, pour chaque Etat, de créer chez lui ou à son profit des emplois, des revenus et d'augmenter ses ressources et son influence. Or, comme il n'existe pas d'économie nationale prospère sans entreprises performantes, il doit donc encourager ses entreprises à innover, à exporter sans cesse davantage et à s'implanter à l'étranger<sup>1</sup>. La responsabilité principale de l'Etat est donc de créer le meilleur environnement possible pour que les acteurs économiques nationaux puissent combattre avec efficacité.

Dans le nouveau contexte, le but d'un Etat est de garantir le succès de ses entreprises, même lorsque l'excellence de l'offre n'est pas établie. C'est-à-dire qu'il s'agit de gagner coûte que coûte contre la concurrence et de parvenir à l'éliminer. Il s'agit d'adapter, parfois longtemps à l'avance, le client à son offre, de détruire celle des autres compétiteurs, mais aussi de substituer l'influence politique et culturelle de son Etat à celui de la partie adverse, quitte à recourir à des méthodes indirectes de pénétration. Ces actions s'attachent plus à battre le concurrent qu'à s'adapter aux clients et les Etats font tout leur possible pour rendre les marchés réceptifs aux produits qu'ils réalisent via leurs entreprises.

Depuis une dizaine d'années, on observe quotidiennement les interférences des acteurs étatiques dans la compétition économique pour la préservation ou la promotion de leurs intérêts nationaux. Les Etats libéraux les plus avancés économiquement ont tous mis en place des systèmes nationaux d'intelligence économique. Il existe peu de pays où les pouvoirs publics ne se soient manifestés pour appuyer leur recherche, leur industrie et leurs exportations : *Advocacy Policy* (Etats-Unis), MITI (Japon), ministère de la Recherche ou *länders* (Allemagne).

Le but de l'intelligence économique d'Etat est de changer les règles du jeu de la compétition et elle s'attache plus à battre l'ennemi qu'à s'adapter aux marchés. Au contraire, elle fait même tout pour rendre les marchés "attentionnés" aux produits qu'elle réalise via ses entreprises.

## **Le renseignement d'Etat au service de l'économie**

L'Etat appuie donc l'activité économique en orientant le renseignement national sur les questions commerciales. Cette démarche est le fondement même de la réussite des entreprises de leurs succès sur leurs concurrents et rivaux. Ainsi, dans cette compétition économique où la concurrence internationale s'oppose sur le moindre contrat, les campagnes commerciales des firmes exportatrices s'appuient

---

<sup>1</sup> Bernard Esambert, *La guerre économique mondiale*, Oliver Orban, 1991.

sur des opérations de renseignement, d'influence et bénéficient de soutiens gouvernementaux de toutes sortes.

Le renseignement économique d'Etat doit répondre à des questions précises. Par exemple : comment conquérir la majorité des centres de décision d'un pays donné ? Comment conduire une guerre des normes culturelles et économiques ? Quelles contreparties commerciales exiger en échange d'un soutien politique ou financier ? Son but est de garantir le succès des entreprises, même lorsque l'excellence de l'offre n'est pas établie. C'est-à-dire qu'il s'agit de gagner coûte que coûte contre la concurrence et de parvenir à l'élimination de celle-ci. On cherche ainsi d'abord à prendre le contrôle d'un marché, puis à façonner ses goûts et ses besoins - voire à les conditionner - et enfin à lui imposer ses produits. Ce qui est visé, ce sont les centres nerveux d'une nation - administratifs, politiques ou économiques - ayant un pouvoir de décision ou d'influence sur le reste de la communauté. Il s'agit d'adapter - parfois longtemps à l'avance - le client à son offre, de détruire celle de la concurrence, mais aussi de substituer l'influence politique et culturelle de son Etat à celui de la partie adverse, quitte à recourir à des méthodes indirectes de pénétration (ONG).

L'autre aspect de l'intelligence économique d'Etat a pour tâche d'exploiter systématiquement les potentiels de complémentarité des acteurs en vue de l'accroissement de la prospérité nationale : *"l'enjeu est de renouer le lien entre les performances individuelles des entreprises, la compétitivité du système productif et l'économie nationale"*<sup>2</sup>. Il s'agit bien de concilier les deux problématiques de l'intelligence économique, *"celle de l'élaboration de stratégies collectives - notamment la coopération entre gouvernements et entreprises dans la production de l'avantage concurrentiel - et celle de l'importance de la connaissance dans l'économie et l'industrie comme moteur stratégique du développement et du changement"*<sup>3</sup>. En effet les nouvelles technologies de l'information forcent à reconsidérer les modes d'organisation et de partage du pouvoir pour associer plus largement tous les acteurs participant au processus de création de richesses.

Aujourd'hui le rôle des Etats n'est pas de se substituer aux acteurs économiques mais davantage de créer les conditions favorables à leur action. Il s'agit donc d'installer au cœur de l'administration une conception promotrice de son rôle - permettre et aider à faire - ni prise en charge intégrale de l'activité économique, ni laisser-faire abusif, telle que Lazare Carnot la définissait déjà en l'an II : *"la prospérité nationale est le but de l'administration civile. (...) Le gouvernement n'est, à proprement parler que le conseil du peuple, l'économe de ses revenus, la sentinelle chargée de veiller autour de lui pour en écarter les dangers et lancer la foudre sur quiconque tenterait de le surprendre"*<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> Gabriel Colletis : "Intelligence économique : vers un nouveau concept en analyse économique ?", *Revue d'Intelligence Economique*, n° 1, AFDIE, mars 1997, pp. 26-27.

<sup>3</sup> *Ibid.*

<sup>4</sup> Lazare Carnot, *Compte-rendu de mission dans les Pyrénées orientales*, Rapport à la Convention, 16 aout 1793.



## LA COMPETITION ENTRE ENTREPRISES

Si les Etats industriels ont reconsidéré leurs intérêts économiques, ce sont les entreprises qui se retrouvent au premier rang des affrontements, car elles sont les combattants de la guerre économique. Soumises à une concurrence renforcée, leur impératif essentiel est d'adapter sans cesse leur dispositif aux nouvelles conditions, d'inventer, de créer, de vendre dans un marché devenu mondial.

### Les acteurs économiques dans la tourmente de la compétition géoéconomique

En consacrant le retour de l'économie comme domaine principal de la compétition entre les nations, la nouvelle situation mondiale a placé les entreprises au premier rang des affrontements contemporains. Les transformations de l'environnement économique sont telles, depuis la fin des années 1980, que développer une entreprise est devenu un défi permanent. Si les marchés ont toujours été complexes, ils le sont davantage aujourd'hui en raison de la mondialisation de l'économie, de l'accroissement de l'intensité concurrentielle, du transfert de la conflictualité dans le domaine économique et de l'entrelacement des données politiques, économiques et technologiques. Cette imbrication difficile à contrôler est un facteur d'instabilité majeur, d'autant que la compétition apparaît pervertie par des rivalités d'Etats. Le nombre de facteurs extérieurs à l'activité des entreprises qui concernent leur devenir ne cesse de croître. D'où la nécessité de développer de nouveaux outils de prévision et d'action.

Cette nouvelle donne place les entreprises face à une problématique nouvelle à laquelle peu d'entre elles ont été préparées. Quelles que soient leurs activités, elles se trouvent désormais confrontées à des situations inédites qui les conduisent à reconsidérer leur action en fonction de nouveaux paramètres. Elles doivent se doter de moyens leur permettant de parvenir à une capacité de compréhension globale de l'environnement et développer de nouvelles stratégies afin de sortir victorieuses de la compétition.

Deux phénomènes distincts mais complémentaires se manifestent en ce début de XXI<sup>e</sup> siècle, qui affectent l'activité économique et les échanges internationaux :

- **la mondialisation de l'économie** ; dans la très grande majorité des secteurs, de nationale, la compétition est devenue mondiale. Attaquées sur leurs traditionnels territoires domestiques, les entreprises sont contraintes de s'internationaliser. Cette nouvelle situation offre autant d'opportunités qu'elle révèle de menaces, car les possibilités d'accès à des marchés sont de plus en plus nombreuses (fin de la bipolarisation, besoins liés au développement et à la croissance démographique) même si elles s'accompagnent d'une exacerbation de la concurrence (multiplication des acteurs, en particulier de nouveaux entrants).

- ***l'entrée de nos sociétés dans l'ère de l'information*** ; le formidable développement des télécommunications, des systèmes d'information et l'avènement du numérique provoquent la dématérialisation de la société, ce qui crée un nouveau paradigme pour l'ensemble des activités humaines et bouleverse profondément l'environnement des entreprises, le champ de la concurrence et les règles du jeu. L'information est transmissible instantanément, pour un coût dérisoire. Ses utilisations potentielles, donc sa valeur ajoutée, sont illimitées.

De multiples conséquences résultent de la combinaison de ces phénomènes, en particulier :

- le raccourcissement du temps, en raison de l'accélération du progrès technologique qui réduit le cycle de vie des produits, et donc l'accroissement de la rapidité avec laquelle les acteurs économiques doivent réagir,
- la permanence du changement, qui devient la seule donnée stable,
- la complexité des situations à gérer, en raison de l'interdépendance qui accompagne la mondialisation,
- les effets de réaction en chaîne, aux conséquences imprévisibles, en raison de l'interconnexion des marchés.

Les entreprises modernes doivent donc répondre à une triple préoccupation : s'internationaliser ou tout au moins savoir raisonner à un niveau international, être capable de développer des stratégies coordonnées avec des acteurs nationaux et internationaux de différents niveaux (entreprise, Etat, ONG, organisation supranationale) et maîtriser les nouvelles technologies de l'information et de la communication, tout en continuant à exceller dans leurs métiers de base et à préserver leurs savoir et leurs savoir-faire.

## **L'information, matière première de la compétition économique**

Les entreprises n'ont d'autre alternative que l'excellence. C'est-à-dire qu'elles doivent être adaptables, créatives, rapides et capables de gérer la complexité. D'où le rôle central de l'information, car il convient de préparer ses décisions avec les meilleures données pour obtenir une image aussi exacte que possible d'une réalité par nature floue et mouvante.

En effet, si nul n'est maître de l'avenir, il faut néanmoins, essayer d'en dessiner les contours. La première tâche de l'entreprise est donc de surveiller en permanence son environnement pour y déceler toutes les modifications susceptibles d'affecter son activité, pour connaître rapidement toutes les applications nouvelles qu'offre la science, pour ne pas se laisser déborder par des concurrents ou pour continuer à préserver ses avantages compétitifs. L'information apparaît comme un puissant réducteur de risque et un moyen d'éclairer l'avenir.

Dans un environnement devenu hyper concurrentiel, les entreprises doivent être capables d'aller chercher l'information partout, en particulier sur les canaux électroniques, et apprendre à la traiter rapidement afin de la distribuer, d'agir ou de l'échanger.

Depuis plusieurs décennies, de nombreuses grandes entreprises américaines et japonaises l'ont compris. Elles font surveiller en permanence leurs marchés, la position de leurs produits, les actions de la concurrence (prix, promotion, publicité, lancements de produits, nouveaux modes de distribution) par de véritables centres

d'information, dotés de puissants moyens de traitement informatiques. Les entreprises américaines de hautes technologies (Du Pont de Nemours, IBM, Hewlett-Packard, Dow Chemical) ont organisé la mise en réseau de leurs forces de vente à l'échelle mondiale en mettant à leur disposition, en temps réel, un ensemble d'informations élaborées sur l'état de la concurrence, des technologies et des comportements des clients, dont l'objectif est de mettre au service des opérationnels, à l'échelle de la planète, une base de données de connaissances qu'eux-mêmes participeront à enrichir et qui leur permet de mieux répondre aux besoins des clients. L'organisation tout entière est transformée en un réseau créateur de connaissances.

Ainsi, depuis la fin des années 1990, de nouvelles formes de valorisation de l'information - fondées sur l'intelligence décisionnelle et le commerce électronique - sont apparues, résultant de la convergence de trois phénomènes :

- la multiplication des bases de données clients, de mieux en mieux renseignées, liée au développement des systèmes d'information aux capacités de stockage de plus en plus importantes ;
- l'explosion du commerce et des transactions électroniques de toute nature (*e-commerce* et *e-business*<sup>5</sup>) ;
- de nouvelles avancées technologiques, qui ont rendu possible l'émergence d'applications, utilisant d'immenses quantités de données, et d'outils d'analyse très performants.

Ces nouvelles pratiques de valorisation de l'information ont donné naissance à trois disciplines : la *business intelligence*, l'*e-business intelligence* et la *customer relationship management intelligence*.

## **La *business intelligence***

Les grandes entreprises recherchent en permanence des solutions performantes leur permettant d'exploiter leur stock de données-clients, afin d'en tirer des informations décisionnelles pertinentes. C'est là le domaine de la *business intelligence*, terme désormais réservé à l'informatique décisionnelle, laquelle n'est qu'un volet de la démarche d'intelligence économique.

La *business intelligence* a pour objet de "*transformer les données en savoir pour mieux maîtriser les affaires*" (définition d'IBM). Elle permet aux entreprises d'exploiter rapidement et efficacement des informations contenues dans leurs bases de données et de les transformer en actions commerciales ciblées, en retirant ainsi un avantage concurrentiel significatif. La *business intelligence* réunit l'ensemble des outils et des démarches qui permettent aux entreprises d'utiliser les informations sur les profils des clients comme un facteur de croissance.

La *business intelligence* opère à partir de bases de données extraordinairement développées, provenant :

- des questionnaires, enquêtes et sondages de consommation,
- des bases de données commercialisées par des sociétés spécialisées,
- des cartes de fidélité souscrites par les clients,
- de l'analyse des informations obtenues par la lecture des codes barres en magasin,
- etc.

---

<sup>5</sup> L'*e-business* recouvre de manière générale la façon dont les entreprises utilisent Internet pour interagir avec leurs clients, fournisseurs et autres partenaires.

Toutes ces informations sont précieusement conservées dans de grandes bases de données comportementales. Dès lors, la *business intelligence* y effectue des croisements de données hautement productifs : elle crée des informations opérationnelles nouvelles en multipliant et en combinant les procédés de corrélation différents. Et rien n'empêche d'enrichir encore les informations obtenues en procédant à des alliances ou à des échanges avec d'autres entreprises recourant aux mêmes pratiques et pouvant être complémentaires en matière de segments de clientèle.

La *business intelligence* se fonde essentiellement sur trois techniques :

- le *datawarehousing*, qui organise et historise les données dans un entrepôt d'information conçu pour des applications décisionnelles ;
- le *datamining*, qui permet la prise de décision rapide à travers la découverte de nouvelles informations stratégiques cachées à l'intérieur des grandes bases de données internes à l'entreprise ;
- l'administration des données, dont la fonction est de gérer le patrimoine informationnel de l'entreprise en tant que ressource stratégique.

Les applicatifs et les progiciels de *business intelligence* jouent un rôle essentiel pour permettre des décisions efficaces et opportunes. Les méthodologies d'aide à la décision et leurs applications sont les armes concurrentielles de l'entreprise pour prendre de meilleures décisions, plus rapidement.

### ***L'e-business intelligence***

Si les bases de données traditionnelles apportent, grâce à la *business intelligence*, des possibilités d'information et d'action nouvelles, avec Internet les moyens de s'informer sur le consommateur sont encore plus nombreux.

Le *web* est indiscutablement devenu un moteur du commerce et les entreprises ont fini de considérer les réseaux comme une curiosité ou un simple outil de promotion, pour s'y investir. Sa portée, conjuguée à la confiance croissante accordée aux techniques de sécurisation des moyens de paiement (cryptage, certificats numériques et *firewalls*) incite de plus en plus d'entreprises à se lancer dans le commerce électronique. En complément des bases de données traditionnelles, celui-ci met à la disposition des entreprises d'immenses volumes de données relatives aux transactions électroniques. Ces informations sont une mine de renseignements sur les clients et leurs habitudes d'achat. Elles permettent aux entreprises d'obtenir des renseignements extrêmement pointus sur les centres d'intérêt et les comportements des consommateurs et rendent possible de déterminer s'ils sont susceptibles de réaliser à l'avenir certains types de transactions.

L'*e-business intelligence* se place à la convergence des systèmes et méthodes d'aide à la décision (*business intelligence*) et d'Internet (*e-business*). On peut aussi parler de *web intelligence*, car elle regroupe tous les outils d'interrogation, de *reporting* et d'analyse sur Internet. Elle démultiplie les applications et la portée de la *business intelligence*. L'*e-business intelligence*, expression de l'entreprise orientée client, permet de mieux connaître la base de clientèle et le marché, de mieux comprendre les comportements fluctuants des clients, pour décider et agir efficacement.

Par son biais, les entreprises qui commercent en ligne cherchent à obtenir les informations les plus fines sur les internautes pour ensuite leur envoyer des messages et des publicités ciblés, dans l'objectif de les pousser à acheter. Il ne s'agit

plus de répondre aux besoins des clients, mais de les anticiper, voire de les orienter. Ce qu'elles recherchent, ce sont les informations concernant l'historique et la nature de leurs achats, le temps qu'ils passent sur chacune des pages du catalogue et sur les bandeaux publicitaires sur lesquels ils ont l'habitude de cliquer.

A cet effet, les professionnels du *web* possèdent une arme redoutable : le *cookie*. Il s'agit d'un mouchard électronique qui permet de suivre l'internaute à la trace dès qu'il se connecte sur le net. Le *cookie* permet de savoir quelle page a consulté l'internaute, le temps qu'il y a passé, les publicités sur lesquelles il a cliqué, les articles devant lesquels il a hésité, etc. Ainsi, plus l'utilisateur reste sur le site d'une société, plus celle-ci apprend à le connaître. Cette série d'informations permet alors à l'entreprise en ligne de compléter, à l'insu de l'utilisateur, les données que celui-ci a déjà fournies, au moment de son enregistrement, avec des informations sur son comportement. Ce type de pratique peut s'étendre jusqu'à une surveillance globale des sites visités par le consommateur sur l'ensemble du net<sup>6</sup>.

Le marché de l'*e-business intelligence* est dynamisé par la richesse des informations que les entreprises engrangent en suivant le parcours de leurs clients sur le *web*. Les échanges électroniques de biens et de services connaissent un développement important et le commerce électronique représente un enjeu colossal. En France, il devrait être multiplié par 20 d'ici à cinq ans. Son impact est en train d'étendre de façon spectaculaire l'utilisation des outils et des applications de la *business intelligence* au monde de l'*e-business*. Il transforme l'énorme quantité de données liées à l'exploitation de l'information en un aperçu cohérent de l'entreprise.

### **La CRM intelligence**

L'*e-business intelligence* appliqué à la gestion des relations clients a donné lieu à une nouvelle discipline appelée *customer relationship management (CRM)*. Le CRM regroupe l'ensemble des méthodes, outils et processus dont l'objectif est d'optimiser les relations clients et notamment de mieux les contacter, leur vendre et les servir. Mais au préalable, il est nécessaire de mieux connaître et comprendre cette clientèle grâce à des informations fiables et significatives : telle est la mission de la *CRM intelligence*.

### **L'information, arme des affrontements économiques**

Mais la turbulence des marchés s'avère parfois tellement prononcée, que toute prévision fiable devient impossible. Seule une autre modalité d'action demeure : modifier l'environnement en sa faveur. Dans ce cas, la principale finalité d'une firme n'est pas l'adaptation ni l'anticipation, mais la construction d'un environnement favorable, en imposant ses règles du jeu aux autres acteurs. Il s'agit de déplacer la compétition sur des terrains où l'entreprise dispose d'atouts ou d'avantages, d'établir de nouveaux facteurs clés de succès et d'imposer ses normes. L'information s'affirme alors comme une arme via le développement d'actions d'influence et de manœuvres de neutralisation de la concurrence.

---

<sup>6</sup> "Internet : la chasse aux consommateurs", dossier réalisé par Emmanuelle Cohen, *Le Figaro économie*, mardi 9 mai 2000, pp. 8-12.

Ainsi, on observe que dans le monde entier un nombre croissant d'entreprises mettent en oeuvre des méthodes inspirées de l'art de la guerre et des réflexions des stratèges militaires. Dans ce contexte de haute compétitivité, l'objectif prioritaire de certaines firmes n'est plus de satisfaire les besoins du marché, mais de détruire psychologiquement les offres et les propositions des entreprises concurrentes dans l'esprit des clients actuels et futurs. Cette démarche peut aller jusqu'à s'en prendre physiquement aux centres de décision, de recherche, de production ou de distribution, voire aux transports, de la concurrence. Cela conduit en conséquence les acteurs économiques à faire appel à des savoirs et à des pratiques issues des métiers traditionnels du renseignement, même si la filiation avec ceux-ci est rarement reconnue.

L'intelligence économique, s'affirme donc également comme une arme qui concoure à modifier l'environnement au profit de la stratégie de l'entreprise, par le développement de stratégies d'influence et de manoeuvres de neutralisation ou d'égarement de la concurrence, en appui des opérations commerciales.

## **LA COMPÉTITION ENTRE TERRITOIRES**

La compétition économique et commerciale moderne ne s'exerce pas seulement entre Etats et entreprises. Elle a lieu aussi entre territoires. C'est sa dimension la plus récente et la plus originale.

Depuis quelques années, chacun peut observer la montée en puissance du fait régional et l'accroissement de l'importance politique de l'aménagement territorial et du développement local. Les territoires, jusqu'alors considérés comme éléments passifs du capital économique et social d'un État, prennent aujourd'hui une nouvelle dimension. Les nombreuses mutations en cours (mondialisation et déréglementation de l'économie, ouverture des marchés, impact des NTIC sur l'évolution des modes de travail, construction européenne, décentralisation, etc.) influent en effet directement sur les organisations spatiales, leur ouvrant de nouvelles perspectives et leur lançant de nouveaux défis. En conséquence, les territoires se recomposent, tant au niveau européen (InterReg, Arc Atlantique, Rives-Manche) qu'au niveau local (création des "pays", développement de l'intercommunalité) et prennent conscience de leur nouveau rôle d'acteur. En affirmant leur intérêt d'une façon nouvelle, ils en viennent à modifier le jeu économique et social dans l'espace qu'ils incarnent, remettant parfois en cause des pratiques établies et posant la question des nouveaux types de relations avec les entreprises comme avec l'État (contrat de plan État-région). Si ce dernier n'a nul besoin de développer une approche d'intelligence économique à l'encontre des territoires qui relèvent de sa souveraineté, ces évolutions amènent toutefois à s'interroger sur la façon dont doit être gérée la montée en puissance du fait régional, selon les perspectives dans lesquelles se situent les acteurs concernés : collectivités locales ou entreprises. Il en découle une double perspective d'appréhension générant deux approches particulières du territoire.

### **La perspective des collectivités territoriales : maîtriser l'information pour assurer la prospérité et l'emploi**

Les territoires n'échappent pas aux nouveaux phénomènes de compétitivité, de mobilité géographique des entreprises et de mondialisation des échanges et le développement local a pour finalité la densification du tissu économique dans un souci de préservation de la croissance et de l'emploi régionaux. Désormais soumises à la concurrence d'autres régions ou d'autres communes, les collectivités locales rivalisent d'efforts pour promouvoir leur territoire, développer leurs infrastructures et attirer des entreprises. Elles réalisent qu'il leur faut pour cela mettre en oeuvre une politique d'information adaptée, afin de préserver les activités économiques qu'elles hébergent, d'en développer de nouvelles et d'attirer de nouveaux investissements.

Par ailleurs le problème de la responsabilité des élus devant leurs mandants se pose en termes nouveaux. En raison du poids de la pression fiscale et de

l'amélioration de son information, le contribuable exige de ses représentants une efficacité toujours plus importante et une plus juste utilisation des deniers publics. Les élus devraient ainsi devenir de véritables *managers*, responsables devant leurs concitoyens de l'organisation des services et de la gestion des moyens financiers dont ils ont la charge. Réussir un désendettement, parvenir à l'équilibre budgétaire et dégager des marges financières pour investir dans de nouvelles infrastructures deviennent des enjeux majeurs, tant politiques qu'économiques. Ces opérations passent par une professionnalisation des modes de gestion et la mise en place de véritables stratégies territoriales.

En conséquence, pour assurer le développement de leur espace, des hommes et des organisations contribuant à le mettre en valeur, les responsables territoriaux doivent créer un environnement favorable aux initiatives économiques et agir dans cinq domaines :

- détecter le plus tôt possible les projets d'investissement ou d'implantation industrielle nationaux, européens ou internationaux afin de les attirer ;
- fournir de l'information aux entreprises implantées sur leur territoire (marchés, concurrents, produits, réglementations) afin d'améliorer leur visibilité ;
- encourager l'innovation par une politique de recherche, de formation et de soutien financier adaptée ;
- appuyer la création d'entreprises, notamment en créant des pépinières d'entreprises propres à assurer l'éclosion des initiatives locales ;
- mettre en réseau les acteurs locaux dans tous les domaines, afin de capitaliser les expériences, de fertiliser les savoir-faire, de combiner les compétences et d'additionner les moyens et les énergies.

Les collectivités découvrent alors qu'elles ne peuvent plus faire l'économie d'un système d'information adapté permettant une meilleure connaissance des ressources locales (informations, expertises, technologies, savoir-faire), des acteurs de régionaux (complémentarités et concurrences internes) et des débouchés potentiels de leurs activités. Car il s'agit de l'unique moyen pour anticiper les besoins des entreprises et concevoir de véritables stratégies de développement. D'où l'émergence de la notion d'intelligence territoriale. Vue des collectivités locales, l'intelligence territoriale a donc pour finalité l'amélioration de la compétitivité du territoire et répond à une double logique d'information et de réseau. L'information doit permettre de dégager de nouvelles possibilités d'action et d'influence. Les réseaux doivent incarner la solidarité des acteurs pour développer le territoire et les entreprises qui en relèvent et générer connivence, partage des rôles et échange des connaissances.

### **La vision de l'entreprise : comprendre le territoire pour s'y développer**

Un territoire présente, ou non, pour une entreprise des opportunités liées à ses forces et à ses faiblesses : situation géographique, moyens de communication (routiers, aériens, ferroviaires, portuaires et multimédia), densité de l'infrastructure industrielle et de recherche, qualité de vie et des services collectifs, dynamisme local et nature des relations sociales, incitations ou exonérations fiscales à l'implantation ou à l'investissement... Autant de facteurs déterminants dans le choix d'un entrepreneur de s'installer en lieu plutôt qu'un autre.

Toute entreprise souhaitant développer son action à l'échelle régionale ou locale doit désormais, avant d'investir ou de déployer ses activités, étudier avec soin



la composition des territoires, leur stratégie de développement, comprendre leur dynamique interne et cerner les réalités socioculturelles propres à chaque entité territoriale. Il apparaît notamment indispensable de prendre en compte le rôle des individus, la vivacité de leur sentiment d'appartenance à une ou plusieurs communautés plus ou moins larges (village, pays, région, entreprise, ethnie, nation, religion ...), car elles déterminent la perception de l'espace et la représentation mentale des territoires. Si la connaissance des fondements du territoire représente un coût, elle s'affirme indispensable pour l'entreprise qui veut se développer efficacement. D'une part, il est essentiel de mieux connaître le territoire et ses potentialités que ses concurrents ; d'autre part elle doit disposer d'informations de qualité afin de préparer les négociations avec les élus, voire pour influencer sur leurs politiques ou agir sur les décisions qui auront une traduction en terme de marché : C'est là que réside la démarche d'intelligence proprement dite.

L'intérêt stratégique qu'apporte aux entreprises la connaissance des projets et initiatives de développement local est fondamental car il leur permet de détecter les sources de profit à venir. Leur objectif doit donc être l'amélioration de la perception du territoire en y intégrant l'écoute active des élus (maires, conseillers généraux, conseillers régionaux). Il s'agit progressivement d'amener les responsables régionaux à tenir compte des projets de l'entreprise dans la réflexion sur leur avenir.

L'intelligence territoriale vue des entreprises a vocation à devenir un véritable atout au service de leur développement régional, en leur permettant de mieux cerner les marchés territoriaux et de mieux répondre à l'attente des décideurs et mouvements d'opinion locaux. Son objectif est d'apporter une information élaborée sur les territoires et leur composition et sur les caractéristiques des marchés qu'ils recèlent, avec un souci d'anticipation et dans un but d'expansion commerciale.

Il s'agit donc de créer au profit de l'entreprise un "environnement intelligent", c'est à dire lui offrir un dispositif d'information et d'influence adapté à ses besoins opérationnels, faisant largement appel à différents acteurs et à toutes les sources d'information disponibles. Ce faisant elle ne fait rien de moins que de reproduire, sur les territoires, une démarche comparable à l'approche export développée pour prendre pied sur des marchés étrangers.

Cette double dimension d'intelligence "par" la région et "sur" la région font toute la richesse et la spécificité de l'intelligence territoriale. Mais il importe de ne pas les confondre. Dans le premier cas, le territoire est vécu comme l'espace d'un électorat auquel il faut donner satisfaction ; dans le second cas, il est perçu comme un marché à conquérir. Ces deux perceptions des faits régionaux entraînent légitimement des approches différentes mais non contradictoires.

## **La nécessité de nouveaux maillages entre Etat, entreprises et collectivités territoriales**

Dans un monde qui se globalise, les solutions appartiennent de moins en moins à des organisations isolées. Le maintien de l'emploi et de la croissance, la construction d'un véritable système productif régional, dense et diversifié, ne peuvent être que produit de l'ensemble des acteurs d'un territoire, de leurs compétences et de leur dynamisme. C'est de leur capacité à travailler ensemble, de leur volonté de se comprendre, de se compléter, de se mobiliser autour d'un projet commun que dépend la valorisation du territoire. Il n'est plus temps pour les collectivités et les entreprises d'entretenir une suspicion réciproque.

Les collectivités locales doivent être porteuses d'une orientation stratégique et disposer d'une connaissance minutieuse du tissu d'entreprises et de leurs besoins, notamment en matière de formation, de recherche et d'information. Cela est indispensable pour que celles-ci disposent des personnels qualifiés afin d'innover et d'exporter. Par ailleurs, les collectivités doivent encourager et accompagner les démarches de regroupements sectoriels qui permettent de développer les compétences régionales.

Les entreprises doivent quant à elles comprendre qu'il leur faut faire coïncider leurs objectifs économiques avec l'équilibre structurel du territoire et les intérêts de ses représentants. Aider les élus à améliorer l'attractivité du territoire, assure une légitimité forte et concourt au développement des ventes. Dans leur intérêt, elles doivent donc devenir un acteur local majeur dans chaque territoire où elles sont implantées, puisque leurs perspectives de développement sont désormais directement liées au devenir des espaces économiques où elles sont implantées.

D'ores et déjà, on observe que certains territoires prospèrent alors que d'autres déclinent ; que certains ont su bâtir une cohésion forte alors que d'autres se sont transformés en lieux de rivalités et de luttes d'influence. La différence ne se fait pas en fonction des ressources naturelles disponibles ou de l'histoire, même si celle-ci n'est jamais anodine ; mais en raison de la capacité des hommes à développer un projet commun réalité, ancré dans un espace cohérent.

La nouvelle dimension des territoires dépasse largement la traditionnelle signification identitaire et culturelle dans laquelle ils étaient cantonnés depuis longtemps. Ce sont aujourd'hui des acteurs économiques et sociaux à part entière, qui ont pris conscience de leur potentiel et des enjeux qu'ils représentent. Dans la compétition mondiale, l'ancrage localisé apparaît comme un atout majeur du développement des entreprises, lorsque leur environnement de proximité leur permet de réunir les conditions indispensables à leur développement. Ces réalités du terrain viennent fortement relativiser les propos de ceux qui, depuis quelques années affirment que la dématérialisation ayant pour corrélat la déterritorialisation, il est possible de distribuer le travail à des modules mis en réseaux, sans qu'ils aient besoin d'être juxtaposés dans l'espace. Or, avec le développement du fait régional, beaucoup découvrent la notion de valeur des territoires et réalisent que les grandes entreprises, aussi dynamiques soient-elles, ne peuvent se développer dans un désert.

Considérée du point de vue de l'entreprise ou de la collectivité, l'intelligence territoriale prend deux significations différentes mais qui n'ont cependant rien d'antagoniste, à condition que ces acteurs perçoivent bien leurs intérêts respectifs et comprennent qu'ils ont davantage bénéfice à collaborer qu'à s'opposer. Il leur faut apprendre à oeuvrer en bonne intelligence, pour le plus grand bénéfice des territoires et de leurs habitants.

## **UNE NOUVELLE DISCIPLINE DU MANAGEMENT ?**

L'information est donc devenue une denrée indispensable. Peu utilisée par le passé, elle voit son usage se généraliser rapidement. Sa maîtrise devient donc un impératif pour l'entreprise. Il s'agit pour elle d'intégrer systématiquement et harmonieusement la dimension informationnelle dans le management, au même titre que les autres ressources traditionnelles - humaines, financières, techniques et commerciales - et d'en gérer les flux. Ressource-clé de l'ère post-industrielle, l'information est l'énergie de l'entreprise, générant de nouveaux produits, de nouveaux services et de nouvelles orientations.

### **L'enjeu essentiel de la maîtrise de l'information**

Aujourd'hui, la performance d'une entreprise ou d'un territoire est directement liée à sa capacité à maîtriser les flux d'informations, afin d'anticiper sur la conjoncture comme sur la concurrence. Sa priorité n'est plus tant la croissance que la compétitivité, la production que l'innovation. Le recours accru à l'information devient nécessaire en raison de l'accroissement de l'intensité concurrentielle, de l'instabilité des marchés et de l'accélération du rythme des innovations. Il est rendu possible par l'extraordinaire développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Contrairement aux idées reçues, la maîtrise de l'information n'est pas un comportement inné. Son apprentissage, ses pratiques, le type d'organisation qu'il convient de mettre en place et les moyens humains ou matériels à affecter à cette nouvelle fonction sont des enjeux stratégiques pour l'entreprise, devant lesquels elle est le plus souvent démunie. Les entreprises ne sauraient compter sur l'évolution naturelle des choses. Il leur faut changer en termes d'organisation, de culture et de méthodes et devenir de grands professionnels de l'information, car celles qui n'y parviendront pas accumuleront du retard sur leurs concurrents et, à terme, disparaîtront.

Cette nouvelle discipline nécessite des compétences particulières. Cela a conduit les acteurs économiques à faire appel à des savoirs et à des pratiques issus du monde du renseignement, même si la filiation avec celui-ci est rarement reconnue.

Quel type d'information rechercher ? Où chercher ? Comment procéder ? Quelles bases sélectionner ? Quels logiciels et quels systèmes acquérir ? Comment transformer des axes stratégiques en questions de recherche opérationnelles ? Quel dispositif adopter ? Quel ratio homme/technologie établir ? Il est essentiel de mettre en oeuvre une stratégie d'acquisition d'exploitation et de distribution de l'information.

La gestion de l'information à des fins économiques a donné naissance au concept d'intelligence économique, que l'on peut définir comme l'ensemble des

démarches mises en oeuvre pour acquérir, enrichir, diffuser et échanger des informations et les transformer en action.

Cette gestion systématique de l'information étant un phénomène nouveau, il est légitime que les entreprises fassent appel à des spécialistes reconnus, afin de franchir avec succès les premières étapes de l'apprentissage.

## **Les origines de l'intelligence économique**

A partir de la fin des années 1950, les grandes entreprises anglo-saxonnes créèrent des départements de marketing, influencés par les méthodes de raisonnement tactique militaires issues de la Seconde Guerre mondiale. Un des premiers exemples de transfert des savoirs du domaine militaire vers le domaine commercial fut le « marketing de combat », une pratique du marketing qui s'inspirait des principes d'affrontement, de motivation des troupes, d'infiltration du territoire de l'adversaire, en montrant l'analogie qui pouvait être faite entre un environnement concurrentiel et un champ de bataille. Le marketing fut ainsi défini, dès l'origine, comme l'ensemble des activités couvrant l'appréhension la plus scientifique possible du marché et la définition des actions nécessaires à sa conquête.

Les entreprises prirent progressivement l'habitude de réaliser des études de marché afin de suivre l'évolution des attentes des consommateurs, le positionnement de leurs produits, les innovations techniques applicables à leurs activités et les actions des concurrents. Elles renouvelaient ces études chaque fois qu'elles envisageaient une modification de leur stratégie ou lorsqu'elles prévoyaient de sortir un nouveau produit. Mais les entreprises étaient prises au dépourvu si un événement important se produisait entre deux études de marché. Elles ressentirent alors le besoin de suivre en continu les concurrents et l'évolution de la consommation. Ainsi se développèrent les activités de veille concurrentielle et commerciale. Parallèlement, les scientifiques apprirent à suivre l'avancement des travaux de leurs confrères et néanmoins concurrents. Ils donnèrent naissance aux pratiques de veille technologique, au départ centrées sur les publications scientifiques et techniques, les brevets, la consultation de banques de données et la participation à des colloques.

Puis, au début des années 1960, en raison du contexte d'affrontement concurrentiel croissant entre les grandes entreprises américaines sur leur propre marché intérieur, est apparue l'intelligence économique - désignée, outre-Atlantique, sous les vocables de *Business*, *Competitive* ou *Corporate Intelligence* - directement issue des pratiques de renseignement développées à l'occasion de la Guerre froide. Elle n'a cessé de se développer, notamment dans les années 1970 et 1980, au sein d'entreprises telles que Motorola et IBM, pour s'imposer au début des années 1990. Depuis, elle est largement pratiquée et enseignée. L'intelligence économique n'est donc pas fondamentalement une nouvelle discipline. Elle a toujours existé. Dès le début des années 1960, le service d'information de General Motors disposait d'un budget équivalent à celui des services secrets français. Au Japon, le *Worldwide Information Network* de Mitsui est aujourd'hui un réseau centralisé aussi important, par sa taille et ses effectifs, que celui de la CIA. Mais cette discipline est restée longtemps cantonnée au sein de quelques grands groupes. Elle se généralise aujourd'hui en raison du nouveau contexte auquel doivent faire face les acteurs économiques : globalisation et multilatéralisation, accroissement de l'intensité concurrentielle et instabilité des marchés.

Le développement récent de l'intelligence économique n'a rien d'un effet de mode. Il est dû à un phénomène subi et non voulu. Les entreprises, y compris les plus grandes, constatent que leurs moyens traditionnels d'action sur l'environnement sont devenus inopérants. Il leur faut donc recourir à de nouveaux modes d'action et apprendre à peser sur les phénomènes instables qui caractérisent l'environnement.

## Qu'est ce que l'intelligence économique ?

Il n'existe pas, en France, de définition unique de l'intelligence économique, malgré les rapports Martre (1994) et Carayon (2002). C'est l'une des raisons du flou qui caractérise la discipline. Plusieurs écoles de pensée coexistent, leur perception de la discipline étant généralement fondée sur leur métier d'origine (documentation, ingénierie, gestion, droit, renseignement, etc.). C'est pourquoi il est plus aisé d'appréhender cette discipline à travers ses pratiques.

L'intelligence économique remplit cinq fonctions au profit de l'entreprise :

- **elle fournit une nouvelle grille de lecture de l'environnement concurrentiel** qui permet de décrypter les rapports de force, de percevoir et de comprendre les stratégies cachées de la compétition économique ;

- **elle offre une nouvelle méthodologie d'acquisition et de gestion de l'information** fondée sur le « cycle du renseignement », qui permet à l'entreprise de mieux surveiller son environnement et de détecter les opportunités comme les menaces. « *L'intelligence économique ne viole pas les secrets mais tente de les précéder, notamment avant que ceux-ci ne soient formalisés et protégés par le droit* »<sup>7</sup> ;

- **elle assure la protection de la stratégie, des savoirs et savoir-faire de l'entreprise** : dissimulation des intentions, protection du patrimoine scientifique et technologique, gestion des connaissances, mesures de sécurité physique, etc.

- **elle conduit également à coordonner des jeux d'acteurs, à mettre en place des partenariats ou des stratégies d'alliance, pour des buts ponctuels ou durables.**

Car aujourd'hui une organisation, quelle que soit sa nature, ne peut plus résoudre seule les problèmes auxquels elle est confrontée. L'intelligence économique intervient pour construire des liens en réseau : réseaux matériels de communication, réseaux classiques de connaissances, mais aussi pensée en réseau, diffusion transversale de l'information, analyses selon divers points de vue, etc. Ce développement des réseaux répond aux besoins d'échange de savoirs, de technologies et d'informations relatives aux marchés et à leur environnement. La coordination des jeux d'acteurs débouche sur des stratégies d'action concertées (actions collectives d'acteurs, firme-réseau ou réseaux de firmes), sur la mise en oeuvre de stratégies d'influence (organisation de maillages stratégiques d'acteurs) et sur la mutualisation des démarches de veille (création de bases de données générales et spécialisées). L'intelligence économique débouche donc sur une démarche d'échange et de partage collectif de l'information dans l'entreprise, entre les entreprises, mais aussi entre l'Etat et les acteurs économiques ;

- **elle permet enfin de modifier l'environnement et de changer les règles du jeu.** En effet, s'adapter, c'est se conformer aux rapports de forces du moment. C'est courir le risque de subir et de n'agir qu'en réaction, ce qui amène rapidement à des

---

<sup>7</sup> Roland Meyer, "Intelligence économique et nouvelles pratiques sociales", *Revue française d'intelligence économique*, AFDIE, n° 3, octobre 1998, p. 74.

comportements de résignation. Pour sortir de cette logique, une seule modalité d'action existe : modifier l'environnement. Cette finalité est un des aspects essentiels de l'intelligence économique : sortir d'une logique de domination imposée par la concurrence. Il s'agit non pas de s'adapter à l'environnement, mais de l'infléchir.

L'intelligence économique a pour finalité de créer les conditions favorables à l'action de l'entreprise, dans la société mondialisée de l'information et des échanges, où la conflictualité est forte. Elle se fonde sur une combinaison d'actions variées et originales, visant à déceler, provoquer et exploiter des opportunités, ou à anticiper et neutraliser des menaces.

L'intelligence économique a donc pour but de préparer le marché à l'action de l'entreprise (pénétration des milieux d'affaires, opérations d'influence, conditionnement de centres de décision) et cherche à utiliser à son avantage les règles du jeu. Elle met en place des réseaux et des actions pour appuyer, par l'information et par l'influence, des opérations industrielles ou commerciales.

Mais il faut prendre garde à ne pas nourrir de faux espoirs en ce qui concerne cette discipline. Quoiqu'elle soit indispensable, elle n'est pas une arme miracle. Le renseignement ne gagne jamais les guerres à lui tout seul. Si la connaissance est une condition nécessaire, elle n'est en aucun cas suffisante. Ce n'est pas parce que l'on sait, souvent très approximativement, ce que l'adversaire va faire que l'on peut effectivement l'en empêcher. Comme l'a dit un jour un spécialiste anglais du renseignement, avec cet humour propre aux Britanniques : « *si vous êtes ligoté sur une voie de chemin de fer, la tête sur une file de rails et les pieds sur l'autre, la connaissance de l'horaire des trains ne vous procurera qu'une faible consolation !* ».

## **L'intelligence économique, adaptation des pratiques du renseignement à l'entreprise**

Qu'il s'agisse d'informations pour s'adapter ou anticiper ou d'actions pour modifier l'environnement et subtiliser un marché à un concurrent, ce que l'entreprise appelle veille, intelligence, information élaborée, *lobbying* ou *benchmarking* sont en majorité des activités issues du monde du renseignement, adaptées et appliquées au contexte des entreprises.

Lorsque l'on analyse ses finalités et ses méthodes, l'intelligence économique, malgré ses spécificités propres, apparaît en effet comme la transposition des métiers traditionnels du renseignement dans la sphère économique.

- La veille dite "passive" (ou surveillance des environnements) correspond aux tâches de documentation et de suivi de la situation internationale effectuées quotidiennement par les services.

- La veille dite "active" (ou investigation), indispensable lorsque l'entreprise veut en savoir plus sur un sujet précis, s'identifie directement à la collecte de renseignement sur le terrain. Le renseignement sur le marché (consommateurs, caractéristiques) et sur son environnement, correspond au travail effectué par un service de recherche (SR). Le renseignement sur les partenaires (fournisseurs, sous traitants, alliés) et sur les concurrents (les surveiller, connaître leurs intentions, leurs moyens, leurs actions) s'apparente au contre-espionnage (CE).

- Le passage à l'action, qui amène l'entreprise à attaquer ou à contre-attaquer (OPA, *lobbying*, utilisation offensive de l'information, campagne de presse, déstabilisation d'un concurrent), correspond en tous points aux attributions d'une direction des

opérations secrètes et répond aux mêmes conditions de risque et aux mêmes critères de confidentialité.

- Enfin, la sûreté est présente à tous les stades de ces démarches.

Ainsi, même si elle s'enrichit d'un croisement avec les approches scientifiques et rigoureuses du marketing et du conseil, l'intelligence économique n'est pas une création *ex nihilo*. Elle est bien une adaptation du renseignement à la problématique des activités économiques concurrentielles, à l'ère de l'information, avec des impératifs éthiques et légaux.

Les seuls éléments nouveaux qui pourraient laisser penser que l'intelligence économique est distincte du renseignement sont l'utilisation de plus en plus systématique de sources ouvertes et la réduction au strict minimum des cloisonnements. Or, l'utilisation de sources ouvertes - principalement de nature électronique - se généralise elle-même dans les services de renseignement. Par ailleurs, l'interaction en temps réel entre les acteurs est un impératif auquel les services sont soumis, au même titre que les entreprises. Elle rend inévitable la disparition d'un certain nombre de procédures de sécurité héritées de la Guerre froide. Dorénavant, la règle d'efficacité maximale en matière de protection du secret est l'utilisation rapide de l'information : toute information n'étant pas exploitée rapidement est une opportunité d'action perdue.

Ces évolutions récentes, loin d'opposer les deux mondes de l'entreprise et du renseignement, les rapprochent en les confrontant à des préoccupations communes. A l'étranger cette filiation renseignement/intelligence économique est reconnue. Le transfert des métiers et des pratiques du renseignement vers les entreprises s'est fait assez naturellement selon deux modalités : par transfert direct lié au mouvement des hommes et par des échanges réguliers entre le monde des entreprises et celui du renseignement. Malheureusement, cela n'est pas vraiment le cas en France où, malgré un discours très fourni sur ce thème - qui relève presque d'un effet de mode -, la pratique reste insuffisante.

A l'avenir, les métiers de l'intelligence économique vont se rapprocher encore de ceux du renseignement. Différentes fonctions très spécialisées - dont certaines existent déjà - vont rapidement émerger :

- les spécialistes de la documentation au sens large (bibliométrie, infométrie, archivage pour constituer la mémoire de l'entreprise),
- les spécialistes de la recherche technique et de l'interrogation des bases de données (*datamining*), qui opéreront en premier lieu sur Internet,
- les spécialistes de la sécurité informatique et de la sûreté de l'entreprise,
- les spécialistes des sources humaines (conscientes ou inconscientes), véritables officiers traitants, qui seront chargés de recueillir des informations - y compris sous "couverture" - sur les salons, au cours d'entretiens, dans les colloques et conférences, dans les lieux publics et les transports,
- les analystes et exploitants dans tous les domaines concernant l'activité de l'entreprise,
- les animateurs de la fonction intelligence (réseau interne à l'entreprise, échanges d'informations avec d'autres sociétés et l'administration),
- les *lobbyistes*, en charge des actions d'influence,
- les spécialistes de la guerre de l'information et de la communication offensive,
- les hommes chargés des opérations inavouables, activités dont on doit craindre le développement.

On retrouve dans cette énumération les grands métiers qui sont ceux des services de renseignement : recherche technique et humaine, exploitation et

analyse, influence et actions secrètes, sécurité et contre-espionnage. A l'étranger cette filiation renseignement/intelligence économique est reconnue et le transfert des métiers et pratiques du renseignement vers les entreprises s'est fait assez naturellement selon deux modalités : par transfert direct lié au mouvement des hommes et par une culture partagée reposant sur des échanges fréquents et réguliers entre le monde des entreprises et celui du renseignement d'Etat (connectivité entre les acteurs nationaux). Mettant à profit ce transfert de savoir-faire, les acteurs économiques anglo-saxons ont ainsi développé des pratiques offensives tout à fait remarquables (intelligence humanitaire, guerre de l'information, affaires civiles, *social learning*, *stretched marketing* ...) et sont conceptuellement et opérationnellement les plus avancés.

On observe par ailleurs que plus le renseignement militaire était modeste, plus l'intelligence économique est passée rapidement dans les moeurs. Les Etats à faible implication politique et militaire internationale, mais à forte ouverture économique sur l'étranger (Japon, Allemagne, Suède) étant de loin les plus performants en la matière, au regard d'un critère taille/efficacité.

L'entrée du renseignement dans le monde économique ne date pas d'hier, mais son usage ne s'est généralisé que depuis le début des années 1990. Comme cette évolution s'est exercée de pair avec la révolution des technologies de l'information, beaucoup d'acteurs économiques ont pensé découvrir une nouvelle discipline. Pourtant, même si elle s'enrichit d'un croisement avec les approches scientifiques et rigoureuses du *marketing* et du conseil, l'intelligence économique n'est pas une création liée à Internet. Elle est bien une adaptation du renseignement à la problématique des activités économiques concurrentielles, à l'ère de l'information, avec des impératifs éthiques et légaux.

Le développement de l'intelligence économique répond au besoin des acteurs économiques de se doter d'un outil adapté au nouveau contexte hyper concurrentiel. Les entreprises, y compris les plus grandes, constatent que leurs moyens traditionnels d'action sur la concurrence et l'environnement sont devenus inopérants. Il leur faut donc recourir à de nouveaux modes d'action afin de pouvoir peser sur leur environnement.

## **La difficile reconnaissance de la filiation renseignement/intelligence en France**

L'étroite filiation qui unit l'intelligence économique et le renseignement n'est pas reconnue en France. L'intelligence économique veut davantage apparaître comme une nouvelle forme de management que comme la transposition du renseignement dans l'entreprise. C'est une caractéristique qui différencie profondément notre pays des autres Etats industriels.

Diverses raisons sont responsables de cette attitude. Toutes sont liées à notre modèle culturel, notre conception de la compétition économique et à la faiblesse de notre culture du renseignement.

Nous sommes les héritiers d'un modèle philosophique humaniste - les Lumières - dont la traduction économique est la propension à partager plutôt qu'à conquérir, une forte tendance au conservatisme et à la gestion (aspects négatifs de la tradition paysanne) et l'absence d'une véritable culture du combat et de la stratégie. En conséquence, nous avons toujours imposé une frontière nette entre la connaissance et le renseignement, la première étant noble et légitime, le second méprisable et illégitime.



On constate par ailleurs qu'une vision dynamique et conflictuelle des échanges économiques internationaux ne s'est imposée que récemment dans notre pays. La prise de conscience des nouveaux processus de conquête des marchés et des nouvelles bases de la compétitivité a été singulièrement lente. Elle est depuis peu reconnue, à défaut d'être appliquée. Tout se passe en effet comme si une grande partie de nos entrepreneurs s'obstinaient à croire en la toute puissance de la loi de l'offre et de la demande et demeureraient convaincus que le seul soutien de l'Etat à leur action soit suffisant pour sortir victorieux de la compétition internationale.

Enfin, on doit regretter la faiblesse de la culture du renseignement, en particulier chez les acteurs économiques. S'il a toujours existé une certaine collaboration entre les directions des grandes entreprises exportatrices - principalement dans le secteur de l'armement - et nos services de renseignement, il ne s'est agi le plus souvent que d'échanges limités, souvent à sens unique, où l'Etat cherchait à appuyer ses entreprises. Ainsi l'ouverture des "valises" ou la mise sur écoute de délégations étrangères ou concurrentes, lors de séjours en France, ont été parfois pratiquées - comme le font d'ailleurs beaucoup d'autres pays - et nos attachés militaires, puis peu à peu les attachés commerciaux et les ambassadeurs, ont contribué à précéder et à appuyer l'action de nos entreprises. Mais cela demeurait une approche extrêmement parcellaire, parce qu'il n'y avait ni échange ni collaboration et qu'il n'existait aucun transfert de savoir-faire. Ce n'était donc pas de l'intelligence économique. Malheureusement, certaines de nos entreprises, parce qu'elles ont, d'une part, une direction de la sécurité en relation avec la DST et la DPSD et, d'autre part, une direction internationale chargée des réseaux et des "frais commerciaux exceptionnels" en contact avec la DGSE et les attachés de défense, pensent faire de l'intelligence économique depuis de nombreuses années. C'est une grave méprise.

D'autre part se pose en France un double problème :

- le rejet des pratiques du renseignement en raison de la perception sulfureuse de ce milieu, en particulier depuis l'affaire *Greenpeace*. L'intelligence économique s'est en conséquence développée dans notre pays dans la crainte de l'amalgame avec l'espionnage industriel et en quasi-opposition avec les pratiques du renseignement.
- les difficultés à formaliser les savoir-faire du renseignement et à les transférer du secteur d'Etat vers le monde de l'entreprise et l'absence de coopération des entreprises entre elles. Nous disposons en effet de grands groupes extrêmement performants en ce domaine (Elf, Michelin, Lafarge, L'Oréal ...) mais dont le savoir n'est absolument pas diffusé, les organismes interprofessionnels ou patronaux ne jouant aucun rôle incitatif en la matière.

Certes, une véritable prise de conscience s'est effectuée et des progrès ont été réalisés depuis quelques années. C'est surtout le travail réalisé par la commission "compétitivité et sécurité économique" du XI<sup>e</sup> plan (rapport Martre) qui a été à l'origine d'une avancée notable. Il a été prolongé par le rapport Carayon (2002), qui a mis en lumière qu'en 8 ans, les progrès avaient été extrêmement timides.

Ainsi, un nombre important d'entreprises françaises croient faire de l'intelligence économique alors qu'elles ne dépassent guère le stade de la veille concurrentielle. La veille n'est qu'une démarche partielle qui doit permettre de surveiller les actions de la concurrence, afin de réagir face aux comportements des adversaires, mais n'offre pas la possibilité de prendre des initiatives. Sa logique est majoritairement défensive. Le fait de ne pas dépasser le stade de la veille prive le pays de l'atout précieux d'une démarche offensive, qui ferait de ses entreprises des acteurs indépendants, capables d'initiatives et pas seulement de réactions. Tant que

la démarche d'intelligence économique ne sera pas parfaitement comprise dans notre pays, celui-ci ne pourra pas prendre conscience du chemin qui reste à parcourir pour rattraper ses concurrents les plus performants.

En matière d'information, comparées aux moyens mis en oeuvre par les firmes étrangères, les capacités d'action des entreprises françaises sont nettement insuffisantes. En particulier, l'absence d'ingénierie de l'information au niveau des PME-PMI fait que celles-ci ignorent le plus souvent ce qui se passe sur la plupart des marchés étrangers. Ce déficit dans la maîtrise de l'information provoque un déficit en matière d'innovation et de conquête des marchés extérieurs. Le retard des acteurs économiques français - nous sommes les 3<sup>e</sup> producteurs mondiaux d'information mais seulement les 16<sup>e</sup> utilisateurs - et la limitation des capacités d'action de nos entreprises sont dus à une méconnaissance des potentialités de l'intelligence économique et à une utilisation de l'information souvent associée à la consolidation du pouvoir interne. La formation des individus à l'intelligence économique demeure encore inexistante dans de nombreux secteurs d'activité. Ce nouveau champ de connaissances est trop souvent confondu avec la documentation, le marketing ou l'espionnage, alors qu'il correspond à une nouvelle discipline et nécessite un véritable professionnalisme. Dans un environnement en perpétuel bouleversement, les entreprises françaises ne peuvent plus s'affranchir d'une démarche de recueil et de traitement de l'information en phase avec le marché mondial, sous peine d'être victimes de la réalité de la compétition et de perdre à terme la maîtrise de leurs marchés. Elles vont découvrir, dans les années qui viennent, le coût réel de la maîtrise de l'information qu'elles ont assimilé jusqu'ici à une tâche secondaire.

## ENSEIGNEMENTS

Depuis dix ans s'observe une forte dégradation des mœurs et des pratiques commerciales. Si les marchés ont toujours été complexes, ils le sont davantage aujourd'hui en raison de la mondialisation de l'économie et de l'entrelacement des données politiques, économiques et technologiques.

Dans la guerre économique actuelle, les techniques subversives sont autant le fait des Etats que des entreprises. Elles visent à déstabiliser une économie nationale ou une entreprise concurrente pour gagner des parts de marché.

Ne pas accepter la logique de rapports de force qui caractérise l'économie mondiale contemporaine est un aveuglement lourd de conséquences. Le développement de l'intelligence économique n'est pas un effet de mode. Les marchés ne se gagnent pas seulement sur le prix et la performance d'un produit ou la qualité d'une offre. Ceux qui continuent de le penser sont d'ores et déjà hors-jeu. Les contrats ont une forte signification politique et sont obtenus souvent, soit par pression, soit par l'offre d'avantages politiques ou économiques les accompagnant.

Les acteurs économiques qui se demandent aujourd'hui à quoi sert l'intelligence économique sont les héritiers de ceux qui s'interrogeaient, il y a 30 ans, sur l'utilité de l'informatique, du marketing ou de la communication. Les dirigeants qui désirent aujourd'hui développer ou préserver leur entreprise, doivent considérer l'information comme une ressource essentielle et l'intégrer systématiquement dans leur stratégie. Elle est un investissement qui contribuera, au même titre que les autres dépenses, à assurer la prospérité ou la survie de l'entreprise. Négliger cette condition risque fort de réduire à néant les autres efforts de compétitivité et d'entraîner, dans des situations extrêmes, l'arrêt de l'activité. C'est pourquoi il s'avère indispensable de consentir aux évolutions nécessaires, de former et de mobiliser les acteurs internes autour de la recherche permanente, active et dynamique de l'information, pour la victoire de l'entreprise.

**Eric Denécé**  
Mars 2009

## BIBLIOGRAPHIE

- Allain-Dupré P. et Duhard N. : *"Les armes secrètes de la décision, la gestion de l'information au service de la performance économique"*, Gualino, Paris, 1997.
- Albert, Michel : *"Capitalisme contre capitalisme"*, Seuil, 1991.
- Baumard, Philippe : *"Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels"*, Masson, 1991.
- Besson, Bernard et Possin, J-C. : *"Du renseignement à l'intelligence économique"*, Dunod, 1996.- Commissariat Général au Plan (sous la direction de H. Martre) : *"Intelligence économique et stratégie des entreprises"*, La Documentation Française, 1994.
- Denécé, Eric et Revel, Claude : *"L'autre guerre des Etats-Unis. Economie, les secrets d'une machine de conquête"*, Laffont, 2005.
- Denécé, Eric : *"Le nouveau contexte des échanges et ses règles cachées : information, stratégie et guerre économique"*, L'Harmattan, 2001.
- Dou Henri : *"Veille technologique et compétitivité"*, Dunod, 1995.
- Harbulot, Christian : *"La machine de guerre économique"*, Economica, 1992.
- Harbulot, Christian : *"Techniques offensives et guerre économique"*, étude ADITECH/CPE n° 131, février 1990.
- C. Hunt et V. Zartarian : *"Le renseignement stratégique au service de l'entreprise"*, First, 1990.
- Jakobiak F. : *"Maîtriser l'information critique"*, Les Editions d'organisation, 1988.
- Jakobiak F. : *"L'intelligence économique en pratique"*, Les Editions d'organisation, 1998.
- Laidi Ali et Lanvaux Denis, « *Les secrets de la guerre économique* », Seuil, 2004
- Lesca, Humbert : *"Veille stratégique"*, Aster, 1994.
- Marti Y-M. et Martinet B. : *"L'intelligence économique : les yeux et les oreilles de l'entreprise"*, Les Editions d'organisation, 1995.
- Martinet B. et Ribault J-M. : *"La veille technologique, concurrentielle et commerciale"*, Les Editions d'organisation, 1988.
- Rouach, Daniel : *"La veille technologique et l'intelligence économique"*, PUF, 1996.
- Villain, Jacques : *"Information, surveillance de l'environnement, propriété et protection industrielles, espionnage et contre-espionnage au service de la compétitivité"*, Masson, 1989.
- Villain, Jacques : *"L'entreprise aux aguets"*, Masson, 1990.

## PRESENTATION DE L'AUTEUR

Breton du Morbihan, **Eric Denécé**, 46 ans, docteur ès Science Politique, a été successivement :

- . Analyste à la direction de l'Evaluation et de la Documentation Stratégique du Secrétariat Général de la Défense Nationale (SGDN).
- . Ingénieur commercial export chez Matra Défense.. Responsable de la communication de la société NAVFCO, filiale du groupe DCI (Défense Conseil International).
- . Directeur des études du Centre d'Etudes et de Prospective Stratégiques (CEPS).
- . Fondateur et directeur général du cabinet d'intelligence économique Argos Engineering & Consulting SA.
- . Créateur et directeur du département d'intelligence économique du groupe GEOS.

E. Denécé a notamment opéré au Cambodge, aux côtés de la résistance anticomuniste, et en Birmanie, pour la protection des intérêts de Total contre la guérilla locale. Parallèlement, il a été consultant pour le ministère de la Défense concernant l'avenir des forces spéciales.

Au printemps 1999, il crée la revue *Renseignement et opérations spéciales* et la collection Culture du renseignement (éditions L'Harmattan), puis en 2000 le Centre Français de Recherche sur le Renseignement (CF2R), dont il assure la direction.

Parallèlement, E. Denécé est Professeur-associé à l'université Montesquieu-Bordeaux IV et enseigne le renseignement ou l'intelligence économique dans diverses autres institutions (Collège interarmées de Défense, ENA, Centre d'Etudes Supérieures Aérospatiales, IHEDN, Bordeaux Ecole de Management, Université NDU de Beyrouth, etc.).

Il est l'auteur d'une centaine d'articles, d'une dizaine de travaux de recherche consacrés à l'intelligence économique, au renseignement et aux opérations spéciales - qui lui ont valu d'être lauréat du Prix 1996 de la Fondation pour les Etudes de Défense (FED) - et de onze ouvrages.

Enfin, E. Denécé est président du Comité d'éthique de SPYLAND, parc d'attractions consacré au monde des agents secrets, qui verra le jour en 2012 à Saragosse (Espagne).

## PRÉSENTATION DU CF2R

Fondé en 2000, le CENTRE FRANÇAIS DE RECHERCHE SUR LE RENSEIGNEMENT (CF2R) est un Think Tank indépendant, régi par loi de 1901, spécialisé sur l'étude de l'ensemble des domaines historiques, techniques et politiques du renseignement.

Le CF2R dispose d'une vingtaine de chercheurs associés. Tous sont experts en leur domaine et disposent à la fois de compétences académiques reconnues et d'une véritable expérience de terrain.

Afin de couvrir l'ensemble de domaines du renseignement, le CF2R est structuré en plusieurs commissions :

- . Histoire du renseignement,
- . Fonctionnement du renseignement,
- . Renseignement technique et nouvelles technologies,
- . Opérations spéciales,
- . Actions psychologiques et désinformation,
- . Privatisation des activités de renseignement et de sécurité,
- . Intelligence économique et influence,
- . Drogue, criminalité et mafias,
- . Terrorisme et islamisme.

Autour de ces thèmes, le CF2R développe :

- des activités de réflexion et de recherche ;
- des actions de sensibilisation à l'intention de la presse, des parlementaires, des universités et des décideurs économiques ;
- des publications, pour l'information du grand public,
- des études et des formations, à la demande de clients divers,
- un diplôme universitaire de 3<sup>e</sup> cycle " Etude du renseignement ", en partenariat avec l'université Montesquieu Bordeaux IV.

Chaque année, le CF2R décerne deux prix universitaires qui récompensent les meilleurs travaux académiques francophones consacrés au renseignement.

- . Le "Prix Jeune chercheur" prime un mémoire de fin d'étude (Mastère 1 ou 2).
- . Le "Prix universitaire" récompense une thèse de doctorat.

Les publications du CF2R comprennent :

- . des notes d'actualité ou de réflexion rédigées régulièrement par ses experts ([www.cf2r.org](http://www.cf2r.org)),
- . des rapports de recherche spécialisés, disponibles sur son site internet ([www.cf2r.org](http://www.cf2r.org)),
- . le bulletin électronique hebdomadaire *Renseignor* (Renseignement ouvert par l'écoute des programmes radiophoniques étrangers en langue française),
- . la revue quadrimestrielle *Renseignement et opérations spéciales* (180 pages) (éditions L'Harmattan),
- . la collection *Culture du renseignement* (éditions L'Harmattan),

. ainsi que divers ouvrages collectifs (éditions Ellipses) ou individuels.

Enfin le CF2R développe des partenariats avec des centres de recherches français et étrangers, ainsi qu'avec le projet SPYLAND (parc d'attractions consacré au monde du renseignement).